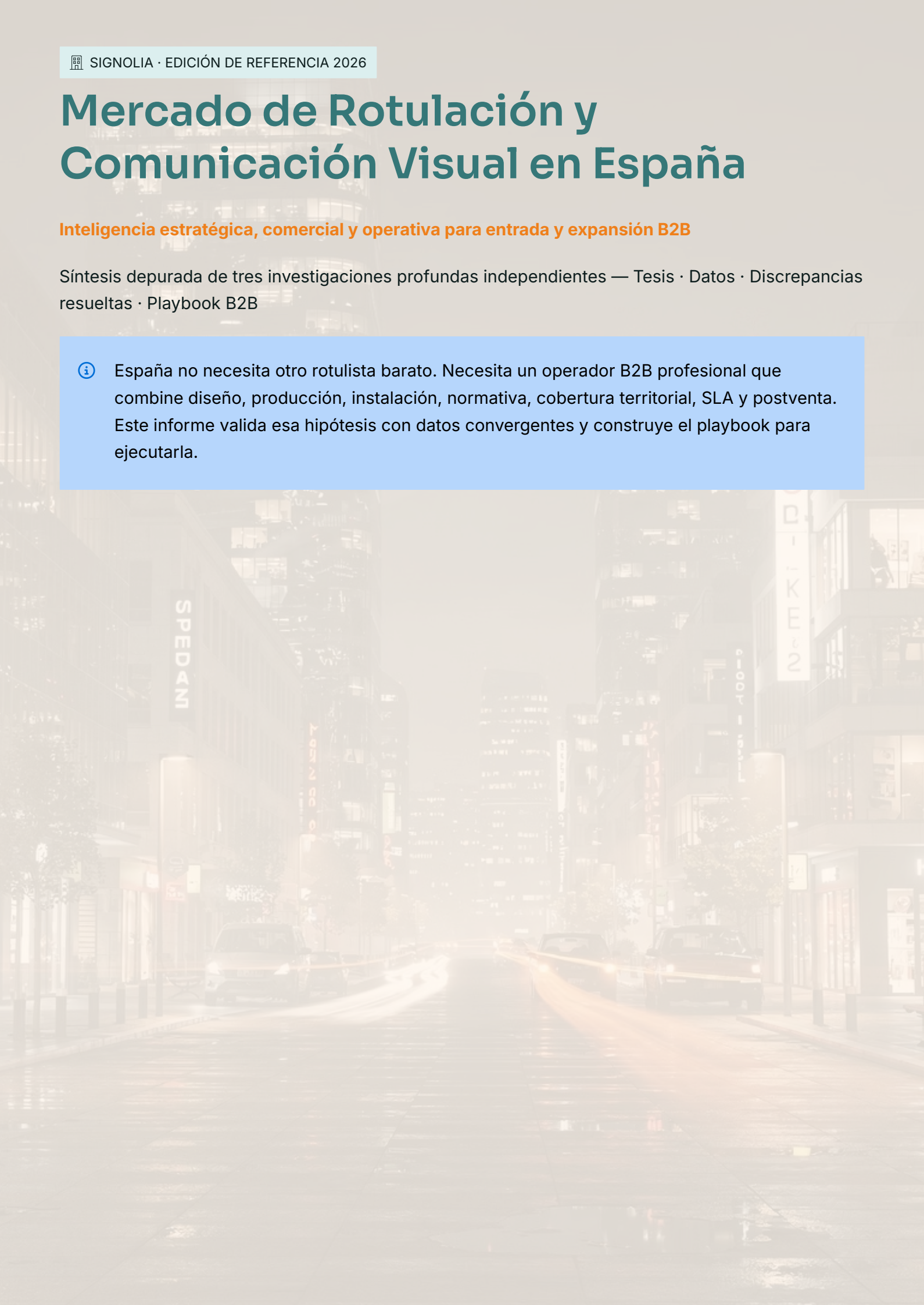
SIGNOLIA · EDICIÓN DE REFERENCIA 2026

Mercado de Rotulación y Comunicación Visual en España

Inteligencia estratégica, comercial y operativa para entrada y expansión B2B

Síntesis depurada de tres investigaciones profundas independientes — Tesis · Datos · Discrepancias resueltas · Playbook B2B

> España no necesita otro rotulista barato. Necesita un operador B2B profesional que combine diseño, producción, instalación, normativa, cobertura territorial, SLA y postventa. Este informe valida esa hipótesis con datos convergentes y construye el playbook para ejecutarla.



Resumen Ejecutivo

Contexto del mercado

El mercado español de rotulación y comunicación visual física es **grande, fragmentado y desatendido** en su segmento profesional B2B multisede. Con aproximadamente **3,31 millones de empresas activas** (DIRCE 2025), más de 3,87 millones de locales físicos y un sector proveedor donde ningún operador supera el 5% de cuota, la oportunidad de consolidación es estructural.

Principales hallazgos

- Mercado estimado: **1.500–2.500 M€ anuales** (estimación por triangulación de proxies)
- 12.000–18.000 empresas dedicadas total o parcialmente a la rotulación
- Ningún operador supera el 5% de cuota nacional
- Cuatro motores en máximos: turismo, franquicias, centros comerciales y flotas
- Normativa municipal extremadamente fragmentada: barrera y oportunidad simultánea

Recomendación estratégica central

Modelo híbrido: adquisición de operador medio (3–10 M€) en Madrid o Cataluña + red nacional de instaladores certificados + dirección comercial verticalizada + plataforma B2B.

Objetivo Año 1: 3 M€ orgánico / 8–15 M€ con adquisición

Margen bruto objetivo: ≥35%

EBITDA objetivo: ≥12%

Oportunidad #1

Franquicias y cadenas: 1.384 redes, 78.255 locales, 27.623 M€ de facturación

Oportunidad #2

Hostelería organizada: +9,9% vs +1,6% independiente. Cadenas crecen 6× más

Oportunidad #3

Flotas comerciales: 185.056 VCL matriculados en 2025, >70% canal empresa

Oportunidad #4

Centros comerciales: 587 activos + 43 nuevos proyectos antes de 2027

Contexto, Objetivo y Metodología

¿Qué analiza este informe?

Este informe consolida tres investigaciones profundas e independientes sobre el mercado español de rotulación y comunicación visual. No es un resumen ni una suma lineal de fuentes: cada afirmación ha sido cotejada, se han detectado solapamientos, se han resuelto discrepancias y se ha aplicado una jerarquía explícita de fiabilidad.

¿Por qué es relevante?

España combina un universo cliente masivo con un sector proveedor fragmentado donde no existe oferta consolidada de servicio integral multisede con cobertura nacional y cumplimiento normativo certificado. Esta brecha es la oportunidad central.

¿Qué decisiones ayuda a tomar?

- Entrar o expandirse en el mercado de rotulación B2B
- Seleccionar verticales prioritarios de ataque comercial
- Definir el modelo operativo y de entrada óptimo
- Construir argumentario comercial y packs de servicio
- Establecer KPIs y plan de acción por fases

Jerarquía de fiabilidad aplicada

Nivel 1 — Fuentes oficiales

INE (DIRCE, FRONTUR, CTH), Ministerio de Industria, DGT, BOE. **Usable en propuestas y RFPs.**

Nivel 2 — Asociaciones sectoriales

AEF, AECC, InfoAdex, ANFAC, Hostelería de España, ASERLUZ, FEIGRAF. **Usable en argumentarios.**

Nivel 3–4 — Estudios privados y proxies

FESPA España, eInforma, Axesor, CNAE 1812. **Usar como orden de magnitud.**

Niveles 5–7 — Inferencias

Datos corporativos, inferencias comerciales razonadas. **Etiquetar siempre como inferencia.**

Tamaño de Mercado y Datos Clave Consolidados

La tabla siguiente consolida los principales indicadores del mercado y de los proxies relevantes, etiquetando perímetro, año y nivel de fiabilidad. Cuando hay discrepancia entre fuentes, se ha optado por el dato con mejor fuente, mayor recencia y trazabilidad metodológica.

3,31M

Empresas activas

DIRCE 1/1/2025 · INE · DATO OFICIAL

3,87M

Locales físicos

Establecimientos físicos · INE DIRCE 2024

96,8M

Turistas internacionales

Récord histórico 2025 · INE FRONTUR

78.255

Locales franquiciados

1.384 redes activas · AEF 2024

185.056

VCL matriculados

Vehículos comerciales ligeros · ANFAC 2025

587

Centros comerciales

Activos en España · AECC 2024

Estimación del mercado de rotulación

Concepto	Valor	Tipo	Metodología
Mercado rotulación stricto sensu	**1.500–2.500 M€/año**	ESTIMACIÓN	Triangulación CNAE 1812, FESPA, PLV, Exterior
Empresas dedicadas total o parcialmente	12.000–18.000	ESTIMACIÓN	Banda entre FESPA (1.800) y CNAE 1812 (18.348)
Cuota del operador líder (Roura Cevasa)	<5%	ESTIMACIÓN	Fichas eInforma; fragmentación es la conclusión robusta
Facturación CNAE 1812 (proxy amplio)	≈1.241 M€	PROXY	eInforma 2023; perímetro más amplio que rotulación pura
Sector comunicación visual especializada	≈1.024 M€	ESTUDIO PRIVADO	FESPA España Barómetro 2023/24

⚠ Las cifras de tamaño total del sector son útiles para el discurso interno y benchmarks, pero NO para argumentar volumen ante clientes. Ahí ganan los datos del cliente: cuántos locales, cuántos vehículos, cuántas aperturas.

Los 12 Motores de Crecimiento del Mercado

Existen doce motores estructurales de demanda. Los siete primeros justifican una estrategia comercial dedicada en los primeros 18 meses; los cinco restantes son palancas complementarias.



Motores prioritarios (>85% del mercado direccionable)

→ Motor 3 — Franquicias y cadenas

Prioridad MÁXIMA. 1.384 redes, 78.255 locales, 27.623 M€. Madrid concentra 423 centrales, Cataluña 320. Cada apertura no ejecutada a tiempo es alquiler perdido.

→ Motor 2 — Hostelería y turismo

Prioridad ALTA. 303.000 establecimientos, hostelería organizada +9,9% vs +1,6% independiente. Turismo récord 96,8M visitantes y 126.000 M€ de gasto.

→ Motor 5 — Flotas comerciales

Prioridad ALTA. 185.056 VCL matriculados en 2025; 128.396 unidades en canal empresa. Vehículo como soporte publicitario móvil de 100.000 km/año.

Motores de diferenciación premium

→ Motor 9 — Accesibilidad UNE 170002:2022

Prioridad ALTA-PREMIUM. Decreto 209/2023 Cataluña vigente desde 1/3/2024. Mercado de >13.000 hoteles, 22.000 farmacias, miles de clínicas. Sanciones administrativas reales.

→ Motor 8 — Normativa municipal

Prioridad ALTA. ASERLUZ recopila ordenanzas de 129 ciudades. OPE/2009 Madrid forzó renovación de >50.000 rótulos. Es la mayor barrera de entrada y la mayor oportunidad de diferenciación.

→ Motor 10 — Sostenibilidad LED

Prioridad MEDIA-ALTA. 60% de CC con BREEAM. LED bajo consumo certificado, vinilos PVC-free. Diferenciador en grandes cuentas con ESG.

Oportunidades Prioritarias por Sector Cliente

Cada vertical compra rotulación por una razón distinta. Pensar por sector cliente permite elevar margen, defender el precio y construir argumentarios verticales.

★★★★★ Franquicias y cadenas

1.384 redes · 78.255 locales · 27.623 M€

Ticket: 8.000–40.000 €/local · 300k–2M€/red

★★★★★ Hostelería organizada

+9,9% cadenas vs +1,6% independiente

Ticket: 5.000–25.000 €/local · 100k+/cadena

★★★★★ Hoteles y alojamientos

366,7M pernoctaciones · ADR 127,7€ (2025)

Ticket: 10.000–60.000 €/hotel · reformas 50–250k€

★★★★★ Centros comerciales

587 activos · 43 nuevos antes de 2027

Contratos marco con gestoras · volumen recurrente

★★★★★ Empresas con flota

185.056 VCL matriculados · 128.396 canal empresa

Ticket: 600–3.500 €/vehículo · 50–300k€/lote

★★★★★ Arquitectos e interioristas

Cartera de proyectos premium recurrentes

Tickets altos · partner en la sombra

DESARROLLO ESTRATÉGICO ★★★★

- Restaurantes y bares independientes
- Retail de calle multisede
- Clínicas y grupos sanitarios
- Farmacias (22.000 activas)
- Oficinas corporativas en rebranding
- Logística y transporte
- Automoción y concesionarios
- Gimnasios en expansión

OPORTUNIDAD TÁCTICA ★★★

- Inmobiliario y construcción
- Educación pública y privada
- Micropymes vía plataforma online
- Startups en crecimiento

BAJA PRIORIDAD ★★

- Administraciones públicas (concurso lento, presión en precio)
- Commodity sin instalación ni urgencia

El equipo comercial debe organizarse por verticales prioritarios, no por geografía. Un KAM por vertical escala mejor que un KAM por provincia.

Mapa de Riesgos y Mitigaciones

El mercado es atractivo, pero no perdona improvisación. Los riesgos no son razones para no entrar: son razones para entrar con disciplina.

1	**Guerra de precios con plataformas online** **Impacto:** Alto · **Probabilidad:** Alta Oedim, Rotulowcost, Ecoimpresion, Imprenta Online dominan commodity. **Mitigación:** Posicionamiento premium B2B; no entrar en concurso de lonas y vinilos sueltos sin instalación. TCO total a 5 años es 15–20% más barato que comprar por separado.
2	**Escasez de instaladores cualificados** **Impacto:** Alto · **Probabilidad:** Alta Edad media del trabajador del sector gráfico próxima a 50 años (Neobis/FEIGRAF). **Mitigación:** Red certificada propia, FP dual, fidelización por salarios y bonus, contratación de relevo generacional.
3	**Fragmentación normativa municipal** **Impacto:** Alto · **Probabilidad:** Alta >8.000 ayuntamientos, 129 con ordenanza recopilada por ASERLUZ. **Mitigación:** Equipo legal + base de datos viva de ordenanzas + gestión proactiva de licencias como servicio facturable.
4	**Calidad variable en subcontratación** **Impacto:** Alto · **Probabilidad:** Media Riesgo de imagen y reputación en proyectos multisede. **Mitigación:** Certificación interna, auditorías sorpresa, penalizaciones contractuales, fotorreporte obligatorio post-instalación.
5	**Estacionalidad y dependencia de aperturas** **Impacto:** Medio · **Probabilidad:** Alta Hostelería y eventos concentran demanda en temporadas. **Mitigación:** Equilibrar cartera: añadir flotas (demanda plana), mantenimiento recurrente y señalética accesible normativa.

La empresa ganadora no es la que evita estos riesgos, sino la que los convierte en parte de su propuesta de valor. La normativa es el mejor foso defensivo del operador profesional.

Competencia y Posicionamiento Estratégico

Tipologías de competidor

Tipo	Fortaleza principal	Debilidad explotable
Talleres locales y autónomos	Cercanía, precio commodity	Sin SLA, sin cobertura multisede, sin digitalización
Imprentas digitales online	Escala industrial, precios bajos	Sin instalación de valor, sin licencias, sin normativa
Señalética corporativa especializada	Conocimiento normativo, calidad	Sin cobertura nacional, sin rotulación luminosa
Publicidad exterior (JCDecaux, Clear Channel)	Concesiones públicas, escala	No fabrican rotulación de cliente final
Agencias de marketing y branding	Relación con cliente, creatividad	No fabrican, subcontratan, no controlan instalación
Operadores nacionales (Roura Cevasa)	Experiencia histórica	Ninguno supera 5% cuota; cobertura limitada
Franquicias internacionales (Signarama)	Marca y manual operativo	Sin red nacional consolidada en España

Posicionamiento ganador

> El operador entrante debe posicionarse como **integrador nacional B2B llave en mano**, con tres capas de diferenciación insuperables por la competencia actual.

Capa 1

Cobertura territorial con SLA contractual penalizable

Capa 2

Dominio normativo (OPE, OUPU, UNE 170002, Decreto 209/2023) como servicio facturable

Capa 3

Plataforma digital de gestión del proyecto con trazabilidad completa

Esta posición no la cubre hoy ningún competidor de manera estable. Es el hueco de mercado.

Modelos de Entrada y Recomendación por Perfil

Las tres investigaciones convergen en cuatro reglas: entrar con oferta especializada B2B, apoyarse en instalación local desde el primer día, evitar la guerra de precios frontal y elegir el modelo según el capital disponible.



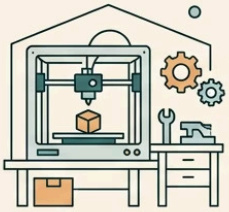
MODELO 1: VENTA B2B DIRECTA, SIN TALLER PROPIO.

Inversión: 50-150k€.
Mercado: 3-6 meses.
Riesgo: Bajo.
Escalabilidad: Media.



MODELO 2: ADQUISICIÓN DE UN OPERADOR LOCAL.

Inversión: 1-10M€.
Mercado: Inmediato.
Riesgo: Medio.
Escalabilidad: Alta.



MODELO 3: TALLER PROPIO EN MADRID/ BARCELONA.

Inversión: 500k-1.5M€.
Mercado: 6-12 meses.
Riesgo: Medio-Alto.
Escalabilidad: Alta.



MODELO 4: ALIANZAS CON IMPRESORES DIGITALES.

Inversión: Baja.
Mercado: 2-4 meses.
Riesgo: Bajo.
Escalabilidad: Media.



MODELO 5: ESPECIALIZACIÓN EN NICHOS (FLOTAS/ACCESI-BILIDAD).

Inversión: Media.
Mercado: 3-6 meses.
Riesgo: Bajo.
Escalabilidad: Alta en nicho.

Recomendación según perfil del inversor

Perfil	Modelo recomendado	Justificación
Empresa extranjera con capital	M&A operador medio (3–10 M€) en Madrid o BCN + red nacional + dirección comercial verticalizada	Adquisición compra cartera viva y reduce time-to-market a inmediato
Empresa española pequeña en crecimiento	Especialización por nicho (flotas o accesibilidad) + alianzas con imprentas digitales	Diferenciación sin CAPEX inviable; foco en margen y defendibilidad
Imprenta digital que quiere diversificar	Servicio integral diseño-producción-instalación + alianzas con arquitectos	Aprovecha capacidad instalada y sube en la cadena de valor
Fondo de inversión / consolidador PE	Plataforma de adquisiciones: operador cabecera + bolt-ons regionales	Consolida mercado fragmentado donde nadie supera el 5%; tesis de roll-up clara
Empresa orientada a franquicias	Venta directa B2B vertical franquicias + red nacional + plataforma B2B	Concentración en el vertical de mayor margen y recurrencia

Modelo híbrido ganador para entrada nacional: Adquisición de operador medio (3–10 M€) en Madrid o Cataluña + red nacional de instaladores certificados en 10 CCAA + dirección comercial verticalizada + plataforma B2B + equipo de licencias y accesibilidad. Inversión total estimada: 3–15 M€. Time-to-market: inmediato.

Priorización Geográfica: Despliegue por Fases

Las tres investigaciones convergen en un orden de despliegue claro. La regla es: **vendemos donde están los decisores; ejecutamos en toda España.**



El despliegue por fases no obliga a vender solo en cada CCAA: obliga a tener cabecera comercial y operativa allí. Una cuenta marquesina firmada en Madrid puede generar instalaciones en Galicia y Murcia desde el día uno, siempre que la red de instaladores esté lista.

CCAA	Prioridad	Sectores tractores	Normativa relevante
Madrid	★★★★★ Fase 1	Franquicias, oficinas, hostelería, ferias, automoción	OPE/2009 (restricciones severas en Centro, Salamanca, Chamberí)
Cataluña	★★★★★ Fase 1	Retail, diseño, hostelería, turismo, ferias	OUPU: prohíbe cajas de luz en Ciutat Vella/Eixample; Decreto 209/2023
C. Valenciana	★★★★ Fase 2	Hostelería, turismo, comercio, industrial	Ordenanza local en revisión; reactivación post-DANA
Andalucía	★★★★ Fase 2	Hostelería, turismo, retail, Costa del Sol	Cascos históricos protegidos (Sevilla, Córdoba, Granada, Málaga)
País Vasco	★★★★ Fase 3	Industria, automoción, hospitality premium	Ordenanzas estrictas en Bilbao y San Sebastián
Baleares / Canarias	★★★★ Fase 3	Hospitality dominante, retail turístico	Resistencia a corrosión marina y UV obligatoria

Insights Clave y Propuesta de Valor Diferencial

Insight 1 — El mercado no existe como categoría oficial

No hay CNAE específico para rotulación. El dimensionamiento debe trabajarse con proxies. Esta opacidad estadística es una ventaja para el operador que sabe navegar los datos: puede construir propuestas comerciales blindadas frente a auditorías y due diligence.

Insight 2 — La fragmentación es la oportunidad

Ningún operador supera el 5% de cuota. El mercado está esperando un consolidador profesional. Quien construya cobertura nacional con SLA contractual antes de que se consolide alguna red internacional habrá ganado la carrera.

Insight 3 — La normativa es el mejor foso defensivo

OPE Madrid, OUPU Barcelona, UNE 170002:2022 y Decreto 209/2023 hacen que un operador con capacidad regulatoria sea muy difícil de replicar. La regulación convierte la complejidad en barrera competitiva sostenible.

Insight 4 — La postventa transforma el modelo de negocio

Contratos de mantenimiento anuales convierten el negocio de transaccional a recurrente. MRR vía postventa es la métrica que más fortalece la valoración del operador y la predictibilidad operativa. Es el camino a un LTV alto y defendible.

Insight 5 — La verticalización sectorial es condición necesaria

El operador profesional gana si y solo si está verticalizado por sector. Un AE que habla el idioma del Director de Expansión de una franquicia cierra más y a mayor precio que uno generalista. La geografía la cubre la red de instaladores.

Insight 6 — La plataforma digital es el diferenciador visible

Un portal B2B con configurador, presupuestación, seguimiento de proyecto, reporte fotográfico y gestión de postventa es el principal diferenciador frente a talleres locales. Genera trazabilidad y convierte la calidad en argumento de venta tangible.

Insight 7 — La accesibilidad es una demanda fresca y poco atendida

UNE 170002:2022 y Decreto 209/2023 han creado demanda de señalética accesible cualificada con alta combinación de margen, defendibilidad y baja competencia cualificada. Es uno de los servicios con mejor perfil de rentabilidad del catálogo.

Packs Comerciales y Catálogo de Servicios

Los packs convierten servicios sueltos en productos cerrados. Facilitan la venta, aceleran el ciclo comercial, defienden el margen y permiten escalar al equipo.

Servicios Estrella — Núcleo del P&L

Pack Apertura Local

Ticket: 4.000–9.000 € · Entrega: 21–35 días · Diseño + fabricación + licencia + instalación + garantía 24 meses

Pack Franquicia Multisede

Ticket: 50.000–300.000 €/año · Contrato marco anual con SLA + plataforma de pedido + reporting trimestral

Pack Rebranding 360

Ticket: 60.000–600.000 € · Auditoría + plan + fabricación + licencias + instalación sincronizada + dossier

Pack Hotel Accesible

Ticket: 8.000–40.000 €/hotel · Auditoría UNE 170002 + adecuación + certificación + dossier para inspecciones

Pack Flota Comercial

Ticket: 25.000–200.000 € · Diseño + fabricación + instalación + retirada al fin de leasing + SLA inmovilización

Servicios Gancho y Recurrencia

Auditoría Visual (Gancho)

Ticket: 1.500–25.000 € · Diagnóstico de imagen + comparación con manual de marca + informe accionable · Conversión objetivo: ≥40%

Auditoría Normativa (Gancho)

Ticket: 500–12.000 € · Diagnóstico OPE/OUPU/UNE 170002 + propuesta de subsanación priorizada · Margen: ≥55%

Mantenimiento y Reposición (Recurrencia)

Ticket: 1.500–8.000 €/sede/año · Contrato anual · Sustitución LED + reposición + reporte trimestral · MRR objetivo

Escaparate de Temporada (Recurrencia)

Ticket: 300–900 €/tienda · 4–8 campañas/año · Producción + instalación simultánea en N tiendas en <10 días

Sostenibilidad LED (Premium)

Ticket: 8.000–50.000 € · Auditoría energética + sustitución LED + dossier ESG · ROI 24–48 meses

Los packs estrella (Apertura Local, Franquicia Multisede, Rebranding 360, Hotel Accesible, Auditorías) deben tener materiales propios: one-pager comercial, plantilla de presupuesto, casos de éxito y vídeo explicativo.

Argumentario Comercial y Gestión de Objeciones

Los 11 pilares del argumentario

01

Visibilidad 24/7

Una fachada bien rotulada multiplica la conversión calle-cliente. Captación silenciosa, 24 horas al día.

02

Homogeneidad multisede

Una marca homogénea construye confianza. Una marca dispar la destruye. Crítico para franquicias y cadenas.

03

Apertura en plazo

El día que la tienda abre con el rótulo a medias, pierdes el lanzamiento y el ROI del local.

04

Cumplimiento normativo

Sanciones por incumplir OPE, OUPU o UNE 170002 pueden costar miles de euros y obligar a desmontar.

05

Un único interlocutor

El project manager te coge el teléfono. Sin escalado a 3 niveles. Sin perder horas en cadenas de email.

Objeciones más frecuentes y respuestas

«Es caro»

TCO total a 5 años (licencia + accesibilidad + garantía) es 15–20% más barato que comprar por separado. Una apertura retrasada 10 días son 4.000–12.000 € de facturación perdida.

«Ya tengo rotulista»

No pedimos que cambies de proveedor; cubrimos lo que tu rotulista actual no cubre: otras ciudades, licencias municipales, SLA contractual.

«Mi primo me lo hace más barato»

¿También coordina licencias municipales, instala con certificado de cualificación, te firma un SLA y cubre las 30 sedes que tienes en España?

«No necesito cambiar el rótulo»

Auditoría visual gratuita en una sede. Si concluimos que está perfecto, tienes un dossier para tu próxima reunión. Si no, plan accionable.

«No tengo presupuesto»

La inversión en imagen exterior tiene uno de los mejores ROI medibles en negocio físico. Financiación a 24 o 36 meses disponible.

Plan de Acción por Fases

Fase 1 — Meses 0–3: Tracción y validación

Objetivo: Validar la propuesta de valor con clientes reales. Cerrar 3–8 proyectos piloto facturados.

Acciones clave: Confirmar 3–4 verticales prioritarios · Equipo mínimo 5 personas · 5 packs comerciales con one-pager · Base de datos 200–300 cuentas · CRM operativo · 5–8 instaladores homologados · Campaña outbound activa

Métricas: 30–50 reuniones cualificadas · 8–15 auditorías entregadas · 3–8 proyectos cerrados · 50.000–200.000 € facturación

Fase 2 — Meses 4–6: Escalado comercial

Objetivo: Replicar lo aprendido. Llegar a 5–12 proyectos cerrados/trimestre. Construir maquinaria operativa.

Acciones clave: Incorporar 1–2 AE adicionales · Playbook comercial documentado · 10–15 cuentas estratégicas con KAM · Red de 12–15 instaladores · Plataforma de gestión beta · Pack Mantenimiento lanzado · 5–10 contratos anuales

Métricas: 300.000–700.000 € facturación acumulada · 1–3 contratos marco · 5.000–15.000 €/mes MRR postventa · Pipeline 1,5–3 M€

Fase 3 — Meses 12–18: Consolidación y expansión

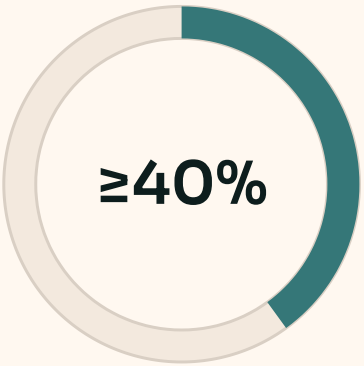
Objetivo: Consolidar posición de referencia en dos verticales. Cobertura nacional auditable.

Acciones clave: Cobertura comercial activa en 6 ciudades · Decisión sobre modelo de producción definitivo · Plataforma B2B en producción · 5–10 contratos marco activos · AE dedicado por vertical · ISO 9001 e ISO 14001 · SLA nacional auditable

Métricas: 2–5 M€ facturación anual · Margen bruto ≥35% · EBITDA 8–15% · NPS ≥8/10 · 25–40 personas

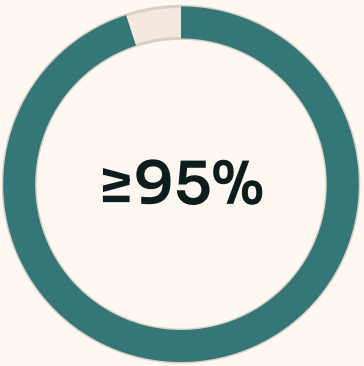
KPIs Estratégicos de Seguimiento

Recomendación: cuadro de mando único, revisión semanal a nivel de equipo y mensual a nivel directivo. Si hay que elegir cinco para el comité de dirección, estos son los que importan.



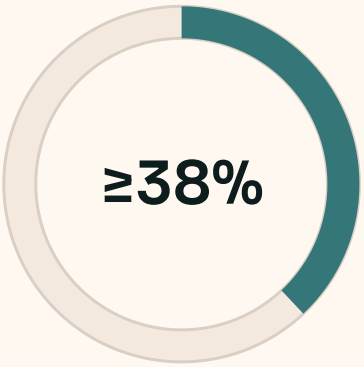
Conversión propuesta → cierre

Tasa de propuestas emitidas que se convierten en proyecto firmado. Umbral mínimo: ≥25%



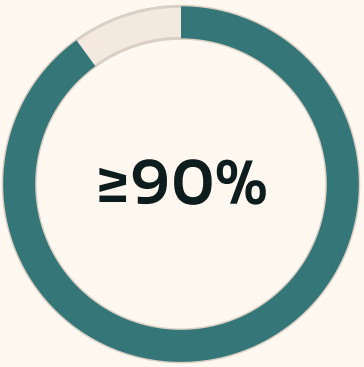
SLA de instalación cumplido

% de proyectos entregados en plazo contractual. Umbral mínimo: ≥85%



Margen bruto por proyecto

(Venta - coste directo) / venta. Umbral mínimo: ≥30%



Renovación de mantenimiento

% de contratos anuales renovados. Umbral mínimo: ≥75%

KPI	Qué mide	Umbral	Objetivo	Frecuencia
Pipeline cualificado (€)	Propuestas abiertas con probabilidad ≥30%	Mes 3: 200k€	Mes 12: 2M€+	Semanal
Ticket medio por proyecto	€ por proyecto cerrado	≥6.000 €	≥12.000 €	Mensual
% contratos marco vs puntuales	Defendibilidad y recurrencia	≥30% mes 12	≥50% mes 18	Trimestral
MRR/ARR de postventa	Ingreso recurrente de mantenimiento	30k€/mes (mes 12)	100k€/mes (mes 18)	Mensual
NPS post-instalación	Satisfacción del cliente a 30 días	≥7/10	≥9/10	Por proyecto
Facturación trimestral	€ facturados en el trimestre	T1: 50k€	T6: 800k€+	Trimestral
Conversión auditoría → proyecto	Eficacia del gancho comercial	≥30%	≥45%	Mensual
% proyectos entregados en plazo	Cumplimiento operativo del SLA	≥85%	≥95%	Semanal

Conclusiones Finales y Próximos Pasos

Síntesis estratégica

Las tres investigaciones convergen en lo esencial: **España no necesita más capacidad de impresión, necesita un integrador comercial-operativo que profesionalice el ciclo completo.** Quien gane este mercado en los próximos 5 años no será quien tenga la máquina más barata, sino quien tenga la mejor red de instalación, el mejor dominio normativo, el mejor portal B2B y la cartera más fuerte de cuentas marquesina multisede.

Cinco datos para usar con confianza

Dato	Fuente
3.310.824 empresas activas	INE DIRCE 2025
1.384 redes · 78.255 locales franquicia	AEF 2024
587 CC · 43 nuevos antes 2027	AECC 2024
185.056 VCL · 128.396 canal empresa	ANFAC 2025
96,8M turistas · 366,7M pernoctaciones	INE FRONTUR/CTH 2025

Diez acciones prioritarias inmediatas

1 Confirmar 3–4 verticales prioritarios

Sin verticalización, no hay defendibilidad.

2 Construir base de datos de 200–300 cuentas

Con nombre, decisor, contacto y trigger conocido.

3 Lanzar 5 packs comerciales núcleo

Con one-pager y plantilla de presupuesto.

4 Activar campaña outbound vertical

Email + LinkedIn · objetivo 5–10 reuniones/semana.

5 Cerrar 3 proyectos piloto en 90 días

Una franquicia, un hotel y una flota.

> La oportunidad existe y los datos la respaldan. La ejecución es la frontera. Quien implemente disciplinadamente este plan tiene un camino realista a convertirse en operador líder en España en 24–36 meses, con valor de mercado significativo y posibilidad de consolidación o ampliación a Iberia. **La hipótesis central se confirma: España necesita un operador B2B profesional, no otro rotulista barato.**

Verticalización sectorial real Condición necesaria #1	**Cobertura territorial garantizada** Condición necesaria #2
Gestión normativa como servicio Condición necesaria #3	**Postventa contratada** Condición necesaria #4